



TRAIT d'Union

Trait d'Union n° 10 – Avril 2012

LE CONFLIT : C'EST PERMIS !



Aujourd'hui relégué au rang d'habitude néfaste, le conflit dans l'entreprise est porteur d'une image négative. Il est considéré par beaucoup comme synonyme de désordre, perte de temps et gaspillage d'énergie.

Pourtant les conflits sont inhérents à la vie en société : ils sont à la fois inévitables, subjectifs et générateurs de changement. A ce titre, la « résolution de conflit à tout prix » connaît ses limites et nous allons voir que le conflit peut être un véritable moteur pour l'entreprise.

C'est donc le thème de **la réhabilitation des conflits** que nous avons choisi pour accompagner l'arrivée du printemps.

Bonne lecture à tous !

Rivalités entre groupes, querelles d'individus, **le conflit dans l'entreprise est généralement mal vécu par ses protagonistes**. Energivore et chronophage, il remettrait en cause l'intérêt fondamental de l'entreprise : n'a-t-on pas intérêt à tous ramer dans le même sens ?

On voit par ailleurs que **les formations à la gestion des conflits emportent un succès sans précédent depuis quelques années**. Pour qu'une entreprise se porte bien, il faudrait lisser les relations interpersonnelles pour faire du consensus le mot d'ordre unique et passe-partout des rapports humains.

Il est vrai que, face à la multiplication d'articles proposant le « *Mieux-Être au travail* », d'« *Eviter les conflits* » et d'« *Adopter la positive attitude* », il est assez légitime d'amalgamer les différents types de conflits. Dès lors, il semble normal de vouloir simplement les supprimer de son champ d'action : qui voudrait sciemment perdre du temps et de l'énergie pour cet acte inutile ?

M.T.D.

Tél. 01 45 57 23 30

mtd@mtdsa.com

<http://www.mtdsa.com>



Notre adresse :

**65 rue Desnouettes
75015 PARIS**

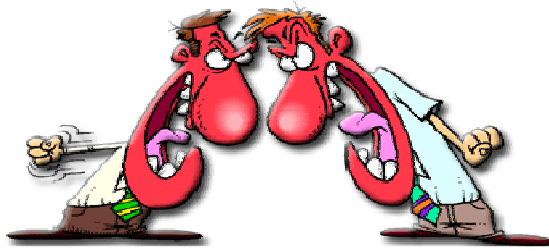
*Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :
mtd@mtdsa.com*

Liens utiles

mtdsa.com

reconnaissanceautravaille.com

travailler-mieux.gouv.fr



Pourtant, des études (voir Didier Anzieu, Jacques-Yves Martin : *La dynamique des groupes restreints*, PUF 1968 ou Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*. Point Seuil, 1985) ont montré que les entreprises dont le management privilégiait systématiquement le consensus n'obtenaient que des résultats médiocres tandis que les entreprises privilégiant un management participatif, invitant les collaborateurs à exprimer et confronter leurs opinions pouvaient atteindre des sommets. Alors qu'en est-il ?

La réalité est bien sûr complexe et selon la nature du conflit, il convient donc de lui donner la place qui lui revient. Parmi les conflits non-productifs, on retiendra notamment : les chocs d'ambitions personnelles, les « incompatibilités de personnes » et autres combats entre directions pour l'obtention d'un budget, la tête d'un projet ou un bon point du DG...

Ces affrontements, véritables poisons de l'entreprise, peuvent miner la confiance des équipes, provoquer départs et démotivation. Comment fournir quotidiennement l'énergie nécessaire à la bonne conduite des projets de l'entreprise, qui nécessitent l'implication de chacun, lorsque tous sont occupés en guerres d'ego et défenses de pré carré ?

Dès lors, on comprend l'appétence pour le consensus qui anime les managers. **Car c'est bien de la responsabilité du manager**, de gérer ces tensions et conflits.

Pour autant tous les conflits ne doivent pas être logés à la même enseigne et au-delà des batailles stériles, les conflits peuvent présenter des aspects positifs pour la performance. On observe notamment que la présence de conflits « porteurs de sens », par exemple touchant les enjeux, les objectifs ou la stratégie de l'entreprise, est nécessaire à maintenir l'entreprise sous tension et même,

incite les salariés à s'impliquer en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

L'enjeu majeur pour le manager (et pour l'entreprise), **est de faire en sorte que ces conflits**, loin de devenir un poison comme les guerres d'ambitions, **deviennent des moteurs du changement** : pour le manager, un conflit maîtrisé peut être un investissement rentable.

POUR DEVENIR POSITIF, LE CONFLIT DOIT ETRE REGULE



Très loin de la conception archaïque du « *diviser pour mieux régner* », il s'agit au contraire pour le manager de :

- **Promouvoir l'engagement** dans les conflits portant sur des enjeux essentiels ;
- **Créer les conditions d'un échange productif** ;
- **Gérer au mieux la sortie** du conflit.

Pour faire d'un conflit un moteur du changement, il doit être mis en avant : avoir de la visibilité.

Laisser un débat dans la confidentialité entrainera tractations officieuses et rumeurs, ce qui ne favorise pas les échanges constructifs. Il faut au contraire **officialiser l'existence du désaccord** pour donner une existence formelle au conflit. Cette visibilité permettra à tout un chacun de connaître les positions respectives et, en délimitant clairement les frontières de chaque partie, **ouvrira la porte à une résolution gagnant-gagnant.**

Le manager, en tant que leader, doit jouer les rôles d'arbitre et de facilitateur. Arbitre d'abord car il est le garant des règles : rappeler que tous les coups ne sont pas permis (coups tordus, rumeurs malveillantes...), exiger des participants d'alimenter le débat avec des éléments factuels et non des déclarations de principe ou des animosités personnelles. Facilitateur ensuite car c'est à lui de créer les conditions d'un échange productif entre les deux parties, mais c'est aussi son rôle de gérer la sortie du conflit : amertume et rancœur n'ont pas leur place ; il convient de mettre en avant les compétences acquises au cours de l'expérience, qui offrent à l'entreprise des armes supplémentaires pour l'avenir. **Gérer les conflits n'est pas facile et demande au manager courage et affirmation de soi.**

La valeur d'un conflit consiste surtout à créer des échanges entre deux parties ayant des positions différentes : ce sont ces échanges et les contreparties accordées à l'une et l'autre partie qui pourront créer la dynamique d'un débat productif. Pour ce faire, les parties prenantes et les managers doivent s'adapter au conflit et aux protagonistes.

On distingue 5 styles de résolution de conflit : le directivisme, la coopération, le compromis, l'évitement et l'harmonie. Par excès de simplification, les gens ont souvent tendance à se réfugier dans un ou deux styles de prédilection.

Pourtant, chaque style possède ses forces et ses faiblesses et c'est notre capacité à naviguer entre les différents styles qui permet la résolution des conflits dans les meilleures conditions.

S'il est nécessaire de dépasser les conflits stériles qui oublient l'intérêt supérieur de l'entreprise, il est tout aussi indispensable de **réhabiliter les conflits productifs en leur donnant crédit et visibilité pour en faire un investissement rentable.** A vous maintenant de manager vos conflits !

« On ne fait pas d'omelette sans casser des œufs ».

Sagesse populaire

ACTUALITES

Entretiens Annuels

Lors de la dernière newsletter nous vous avons parlé de l'entretien d'évaluation comme outil fondamental du management.

De nombreuses entreprises ont vu l'intérêt pour elles de promouvoir le management de la performance et nous ont fait confiance pour former leurs managers à cet entretien stratégique. Merci à elles !

Et vous, comment évaluez-vous vos collaborateurs ?

Université Paris I Panthéon Sorbonne



M.T.D. partenaire de longue date du MASTER 2 Stratégie Commerciale et Politique de Négociation est heureux de vous annoncer les résultats des étudiants aux concours de vente et négociation qui se sont déroulés en mars :

1^{ère} place du concours « La croisée des talents » organisé par l'EDHEC.

1^{er} prix de leur filière pour 2 de nos étudiants au concours de négociation de Deauville **organisé par l'EM Normandie.**

Bravo à eux pour leurs performances !

POUR ALLER PLUS LOIN

Bibliographie :

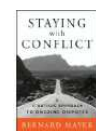
The right fight :

Saj-Nicole JONI, Damon BEYER
ed. Harper Business, 2010.



Staying with conflict :

Bernard MAYER
ed. Jossey-Bass, 2009.



Ateliers et formations :

Atelier inter et intra entreprises

Gérer les tensions et des conflits

Formations intra-entreprises

Développer l'affirmation de soi / Gérer les tensions et conflits